

Control e información directiva: evaluación de la gestión

Guillermo Vázquez Ávila*
José Luis Fernández Ocegueda**

Resumen

Este trabajo de investigación tiene como principal interés evidenciar avances en la gestión directiva y en la evaluación del desempeño, describiendo ésta como la búsqueda disciplinada de conocimiento, donde el juicio resultante presupone la analogía entre la información obtenida y el criterio de búsqueda para constatar, rectificar y perfeccionar el objeto o realidad evaluados y, por otra parte, la relevancia que tiene la alineación de una estrategia de negocio con un sistema de retribución para lograr la ejecución satisfactoria de la misma. Los resultados de la investigación, en su oportunidad, permiten plantear la posibilidad de desarrollo de un esquema sistémico que no solamente considere el control directivo y la revisión del plan de retribución, sino que atienda también la forma en que el mismo cambio organizacional deseado influye en el diseño de la visión, la misión y los valores de una empresa.

Abstract

The main interest in this work is to demonstrate advances in the directive management and the evaluation of the performance, describing this one like the disciplined search of knowledge, where the resulting judgment estimates the analogy between the obtained data and the criterion search to state, to rectify and to perfect the evaluated object or reality and, on the other hand, the relevance that has the alignment of a strategy of business with a repayment system to obtain the satisfactory execution of the same one. The results of the investigation, in their opportunity, allow to raise the possibility of development of a systemic scheme that not only contemplates the directive control and the revision of the repayment plan, but that also takes care of the form in which the same wished organizational change influences in the design of the vision, the mission and the values of a company.

Palabras clave: gestión, estrategia, evaluación, retribución, organización.

Keywords: management, strategy, assessment, pay, organization.

* Universidad de Guadalajara. Correo electrónico: gvazquez@ucea.udg.mx.

** Universidad de Guadalajara.

Introducción

El inicio de esta investigación presentaba el siguiente presupuesto conceptual inicial: “La gestión directiva y la evaluación del desempeño como una estrategia de búsqueda disciplinada de conocimiento, donde el juicio resultante presupone la analogía entre la información obtenida y el criterio de búsqueda para constatar, rectificar y perfeccionar el objeto o realidad evaluados y, por otra parte, la relevancia que tiene la alineación de una estrategia de negocio con un sistema de retribución para lograr la ejecución satisfactoria de la misma”.

Planteado como una respuesta a la inquietud descrita, la encontramos en el caso de una empresa mexicana de alta tecnología que, por la naturaleza cambiante y las altas tasas de crecimiento del mercado al que sirve, se vio en la inminente necesidad de reenfocar su crecimiento y reorganizar sus procesos para incorporarse en un grupo de empresas con sistemas definidos que, a su vez, enfrenta fuerte competencia internacional en sus principales fuentes de ingreso, demandando con ello mejoras sensibles en la rentabilidad de cada una de sus unidades de negocio.

El estudio inicia con la descripción narrativa desde los comienzos de teorías motivacionales complejas o la pura motivación económica, sus divergencias y convergencias, la justificación y necesidad de la evaluación de gestión y pago por desempeño, y algunos datos históricos, pasando a la problemática en la aplicación de la evaluación del desempeño, así como nuevas orientaciones a partir de los cuales se finca el análisis de caso.

Un enfoque del sector productivo a nivel nacional nos presenta el panorama de la industria de las telecomunicaciones y su desarrollo en la década anterior, que en nuestro país tuvo una evolución muy por encima de los indicadores de crecimiento del producto interno bruto a partir de la entrada en vigor de los tratados comerciales internacionales, la nueva ley de la materia y la participación de poderosos competidores extranjeros.

Al examinar la empresa en cuestión, revisamos su evolución externa, expansiva en el mercado y los avances internos con los que la organización daba respuesta a la tasa de crecimiento de negocio, hasta definir la necesidad de cambio organizacional donde se enfoca su problema central, para proceder a las expectativas de cambio involucrando en el competencias críticas que, sin describirse de manera taxonómica en el texto, las podemos identificar desde el momento de obtención y uso de información y planeación, la iniciativa para pensar y desem-

peñarse, el trabajo en grupos, la evaluación auxiliada por conceptos y métricas y la cooperación y la solución de problemas.

El desarrollo de la estrategia, su difusión y financiamiento y el seguimiento de los ajustes y cambios, nos lleva a la lectura de resultados que abren una perspectiva de tratamiento a la implantación de la estrategia de negocio, donde la alineación de un sistema de retribución y la correcta dirección de equipos con cierto nivel de madurez elevan la posibilidad de éxito.

Enfoque histórico de la motivación económica y el de motivaciones superiores: Adam Smith vs. Popper y Keynes

La diferencia en los avances que existen entre las ciencias sociales y las ciencias exactas la definen la complejidad de factores, las circunstancias y los detalles que aparecen en toda interacción humana, sobre todo si consideramos que estas últimas únicamente analizan la relación entre las cosas, a diferencia de las primeras, que se ven afectadas por la relación entre personas y entre personas y cosas. Aun cuando esta multiplicidad de variables hace imposible obtener certeza en predicciones, al menos permite captar patrones de conducta que hacen posible estudiar y prever implicaciones de algunas actividades planeadas, mismos patrones que con el tiempo serán desplazados por otros nuevos que se adapten a la realidad, que a su vez se desprenderá de consecuencias inesperadas de dicha actividad humana.

El análisis documentado de los patrones de conducta relacionados con la economía, aunque con otro nombre, tomó relevancia en el siglo XVIII cuando François Quesnay (1694-1774) se enfoca en el estudio de las relaciones sociales a las que dio el nombre de “fisiocracia”, señalando entonces a la agricultura como la fuente de riqueza; años después el término fisiocracia fue sustituido por “economía”, y en esa corriente fue Adam Smith quien señala que es la actividad humana en general y no la agricultura en particular lo que representa la fuente de riqueza en las naciones. Adam Smith (1759) explica que es el principio de la “mano invisible” el que induce a los individuos a trabajar involuntariamente por el bien general, al tratar de mejorar sus condiciones mediante la búsqueda de su interés personal.

Desde otro punto de vista y en un contexto más complejo, encontramos que John Rawls (1972: 14 y 15) nos da una definición de los satisfactores sociales primarios, que incluyen: derechos y libertades, oportunidades y poder, ingreso

y riqueza, y el más importante, la autoestima basada en un plan de vida que satisface el principio aristotélico y el aprecio de otros que también son estimados; en ese sentido, expresa más adelante en su libro: “Aristotle certainly affirms that many kinds of pleasure and enjoyment arise when we exercise our faculties; and the exercise of our natural powers is a leading human good”.

Obtenemos satisfacción de la autoestima cuando alcanzamos logros difíciles pero asequibles. La condición humana mejora no tanto al extenderse las comodidades materiales sino por el sentimiento de logro, de tal manera que el progreso humano es un proceso de formación y modificación del intelecto, en el cual los deseos y objetivos van cambiando.

Karl Popper se pronuncia en ese sentido, cuando afirma: “la vida es una lucha constante; no tanto de autoafirmación, sino de realización de algunos valores. Pienso que es esencial en la vida el tener obstáculos a vencer” (Popper y Eccles, 1977: 558). Por su parte, John Maynard Keynes rechaza también el concepto utilitario de la condición humana, cuando cita: “atrás de los fines y las motivaciones encontramos que está el incansable espíritu humano, que es un ente más aspirante que deseante” (Knight, 1935: 115).

Necesidad y justificación de la evaluación y gestión y desempeño

La historia nos muestra que la prosperidad y el progreso se dan mejor cuando las recompensas se acumulan entre aquellos que tienen la posibilidad de hacer coincidir sus acciones con circunstancias nuevas y cambiantes y con retos, considerando que un resultado positivo lo da la experiencia misma, no tanto los contenidos de ésta, y que es necesario efectuar continuos ajustes para mantener coherente la interacción económica.

Por lo general es a través de la competencia que unos cuantos individuos más racionales harán que el resto vea necesario emularlos si quieren prevalecer, y también es así como las personas se automotivan para mejorar su circunstancia actual. Los compromisos sociales o grupales dan posibilidad de alcanzar ganancias mutuas logrando cohesión aun cuando el éxito no esté garantizado, pues sabemos que el progreso se logra con repetidos intentos, eliminando errores; esta secuencia es la que permite descubrir cómo pueden lograrse mejor los fines individuales; a su vez, nuevas opciones u oportunidades darán un mayor volumen de ganancia mutua. Es en este punto en el que replanteamos de manera explícita el texto de la “mano invisible” de Adam Smith ya referido líneas atrás:

“it is no from the benevolence of the butcher, the brewer of the baker that we expect our dinner, but from their regard to their self-interest”.

Descripción de la empresa. Origen y desarrollo en el mercado

Data Net (la compañía existe, aunque hemos cambiado el nombre) es una empresa 100% mexicana, líder en el mercado nacional de las telecomunicaciones, dedicada al diseño e integración de soluciones corporativas de comunicación de voz, datos y video.

En el año 1991, con fuerte experiencia en tecnología avanzada y una clara visión de negocios de lo que sería el desarrollo de la industria, se fundó la empresa a nivel familiar y desde sus inicios se orientó a la venta de equipos y sistemas de transmisión de datos para, diferenciarse de los escasos proveedores que en niveles locales se concentraban en la venta de conmutadores y servicios de voz. La empresa introdujo la tecnología de interoperatividad en México, colocándose rápidamente como líder en el mercado nacional y operando con altas tasas de crecimiento.

Atendiendo su plan de negocio, Data Net enfocó sus esfuerzos en atender grandes entidades; procuró y obtuvo la distribución exclusiva del principal fabricante de equipos para transmisión de datos para el territorio nacional. Si bien la exclusividad duró poco tiempo, éste fue suficiente para destacarse y crecer con índices muy importantes y con ello abarcar distintas plataformas de servicio y así responder a una cada vez más creciente cantidad de clientes y de planta instalada.

Ante la aprobación del Congreso, y ya estando en negociación internacional la firma del Tratado de Libre Comercio con el resto de los países de América del Norte, fue imperativo que las empresas nacionales actualizaran sus esquemas de negocios analizando la forma de operar de sus respectivos mercados en los países que integrarían un conjunto económico años más adelante; fue así como en el ramo de telecomunicaciones se determinó la necesidad de crear una red pública de datos que diera servicio a las más importantes ciudades del país, hasta cubrir el territorio nacional, con la consecuente reducción de costos y la confiabilidad que ya tenían tanto grandes como pequeños usuarios en Estados Unidos y Canadá, en donde las redes de datos privadas tenían ya poco uso por el alto costo que representaba el mantenimiento y la actualización de los equipos, en adición a los costos de sostener un grupo de especialistas que atendiera los requerimientos de cada organización.

A inicios del año 1994 se realizó un concurso en el cual Data Net presentó la mejor propuesta para el desarrollo de la red pública de datos y resultó seleccionada por una importante empresa telefónica para formar una compañía filial. Directivos de ambas empresas negociaron una asociación en la cual tendría cada una de ellas una participación del 50% del capital de la empresa, con una fuerte inversión en equipamiento, y en la cual se daría un extenso uso de la capacidad instalada de la telefónica, aunque se previó el desarrollo de una red independiente para transmisión de datos y multimedia. Para junio de 1997, Data Net se fortaleció cuando la telefónica adquirió 50% del capital restante. Este hecho la incorporó al grupo más fuerte de Latinoamérica en esta tecnología.

Hacia el final del año 2000 la empresa ofrecía servicio de transmisión de datos en más de 228 ciudades de México y se contaba con una red de servicios pública actualizada con la más sólida tecnología (IP); un año después prestaba también el servicio de centro de hospedaje y almacenamiento de datos conectado a las empresas contratantes para el resguardo y proceso de su información, así como para ofrecer a los clientes de las mismas y, en su caso, al público en general, el acceso a portales y páginas a través de Internet.

Cuadro 1 Portafolio de servicios

-
- Sistema de cableado estructurado.
 - Voz (call centers, IVR, PBX).
 - LAN, WAN.
 - Video.
 - Análisis de requerimientos E-business.
 - Consultoría de proyectos.
 - Distribuidor de equipo de telecomunicaciones.
 - Servicios profesionales.
 - Internet empresarial (diferentes modalidades).
 - Frame relay.
 - Internet.
 - IP.
 - Hospedaje de información (datos).
 - Administración de redes.
-

Fuente: elaboración propia.

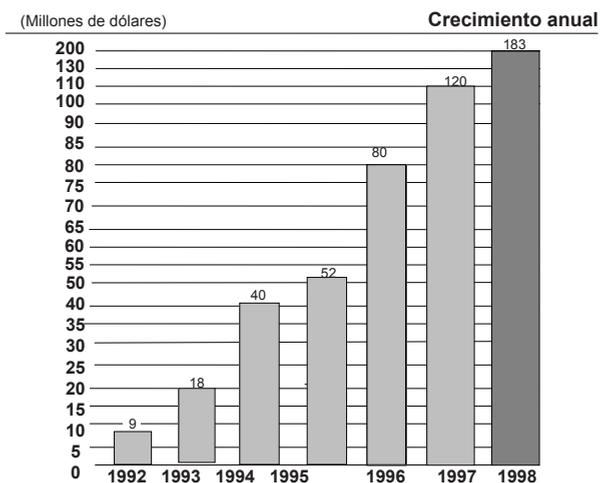
Al término del año 2003, y al haber logrado sus metas en cuanto a la cobertura de los grandes corporativos y clientes mayores del sector de telecomunicaciones, la estrategia se enfocó en el desarrollo del sector de la pequeña y mediana em-

presa, para lo cual se requería una mayor integración a la empresa principal del grupo para así aprovechar los recursos y la presencia que ésta tiene en ese sector mencionado, al que su fuerza de ventas tradicionalmente venía atendiendo únicamente con servicios de transmisión de voz.

Desarrollo interno

Data Net inició con una docena de clientes y ocho empleados, casi todos ellos ingenieros de ventas y servicio enfocados en la comercialización, instalación y mantenimiento de redes privadas de datos; sus ingresos en el primer ejercicio fueron cercanos a los 750,000 dólares; para el año siguiente en sus operaciones alcanzaban nueve millones de dólares y abarcaban más de 50 clientes que representaban corporativos de importancia, en su mayoría bancos y algunas entidades de gobierno. En los años siguientes la tasa de crecimiento en la demanda de servicio fue explosiva, habiendo ejercicios cuyas ventas llegaron a exceder el 100% de los ingresos del periodo anterior, como lo muestra un corte al año de 1998, fecha en que ya contaba con más de 700 empleados y cinco direcciones regionales, que a su vez tenían otras oficinas de servicio dentro del territorio asignado.

Figura 1
Índice de ventas



Fuente: información proporcionada por la empresa.

El crecimiento explosivo en ventas e ingresos de la empresa durante su primera década, aunado a la necesaria creación de nuevos productos, la toma de nuevas representaciones, la expansión territorial y la fusión de la misma a un importante grupo de telecomunicaciones, generó un desfase en los sistemas de información y control administrativo que, aunque inferían en costos y gastos prescindibles, no afectaban de manera sensible el margen de contribución, en tanto que la participación de mercado, el nivel de precios y el crecimiento en ingresos permitían que los costos derivados de ese desfase no se apreciaran de manera significativa, cuando la preocupación de la dirección se centraba más en el desarrollo tecnológico, la capacitación y los cambios en la regulación que permitían el acceso de nuevos competidores con fuerte presencia mundial y gran respaldo financiero.

Entre los esfuerzos de organización que permitieron el crecimiento de la empresa, estuvo la creación de un área específica de preventa integrada por especialistas en las distintas plataformas tecnológicas que ofrecía la empresa; entre ellos se contaba con especialistas en transmisión de datos, de voz, de cableado estructurado y de servicios profesionales y educación y formación de personal de clientes en las nuevas tecnologías; estas áreas especializadas tomaban y analizaban los requerimientos de cada cliente para diseñar una solución a la medida en las distintas plataformas tecnológicas. Asimismo, con el crecimiento de la planta instalada y lo demandante de los servicios se vio la necesidad de crear un centro de atención telefónica que funcionara 24 horas, siete días a la semana, a la par que se reclutaban y capacitaban ingenieros de servicio para atender los nodos de cada cliente en la República Mexicana.

Lo anterior derivó en la necesidad de instalar oficinas regionales que dieran una atención cercana a los clientes que se iban contratando; a su vez, cada dirección regional formaba su propia estructura para atender las normas de operación de la empresa, que continuaba con su política de expansión.

Por su parte, el ritmo de crecimiento de la industria en la década anterior, al año 2000 se reflejaba en los términos de contratación y retención de personal capacitado; por ello, previo al ingreso de grandes competidores en la industria, se replanteó el esquema de compensaciones, colocando los tabuladores de sueldo por encima de la media del mercado, estableciéndose asimismo un esquema de compensación flexible que llegaba a representar en promedio 30% del salario anual del personal.

Hacia el año 2000 la cartera comercial excedía 1,500 clientes; la mayoría consistía en los grandes corporativos, bancos y entidades gubernamentales; contaba

con más de 850 empleados y nueve unidades de negocio distribuidas estratégicamente en el territorio nacional; sus ingresos eran superiores a 500 millones de dólares, siendo la principal fuente su corporativo, que absorbía 70% de los clientes nacionales y contaba con 78% del personal; el resto estaba distribuido en ocho direcciones regionales que operaban de manera local con las directrices del corporativo, atendiendo el mercado empresarial en combinación con las fuerzas comerciales y de ingeniería de la empresa principal del grupo de telecomunicaciones que las había fusionado, aprovechando con ello la sinergia de infraestructura y el conocimiento que ambas tenían tanto en los campos de telefonía como de transmisión de datos y multimedia.

Problema general

La forma de operación mencionada en el apartado relativo a desarrollo interno duró algunos años, en tanto que no se percibía un panorama de fuerte competencia en precios que llevara al grupo a la reducción y congelamiento de tarifas, como sucedió hacia el ejercicio 2001, cuando con ello mermaron los ingresos y márgenes respectivos, haciendo necesaria y perentoria la revisión en la rentabilidad de procesos, gastos e inversiones.

Al término del ejercicio 2001 la empresa fusionante realizó una auditoría contable y de procesos en varias de sus filiales con el objeto de conocer y, en su caso, corregir y/o prevenir actividades ineficientes que generasen costos superfluos o innecesarios.

Por otra parte, el sistema de evaluación del desempeño era complejo y poco efectivo, pues si bien ponía énfasis en el grado de obtención del presupuesto de ingresos de la compañía, también calificaba factores cuya medición quedaba en la percepción del propio evaluado, de su jefe, de sus colaterales, de “clientes internos” y, en su caso, de subordinados que calificaban su capacidad de aprender, su motivación e iniciativa, la firmeza en sus decisiones y el desarrollo de sus habilidades, situación que tornaba ambigua la evaluación, que quedaba sujeta a reflexiones subjetivas y consecuencias negativas como las que se mencionan en los antecedentes generales de este estudio.

A lo anterior se asociaba el costo representado por el importante monto que se pagaba como retribución flexible, que no era un gasto productivo y su pago no mejoraba el sentimiento de logro de empleados y directivos.

En síntesis, se enfrentaba la necesidad de hacer más eficiente la operación, logrando metas de crecimiento de ingreso con un mejor aprovechamiento de sus recursos; entre ellos, por su importancia, el sistema de retribución que no estaba contribuyendo a los propósitos para los que fue instituido.

Expectativas de cambio

La auditoría realizada señaló situaciones a corregir o mejorar, y a partir de ello se determinaron expectativas atendiendo una visión integradora con el grupo de empresas al que operativamente se estaba articulando Data Net.

Como resultado de dicha auditoría, en Data Net se determinó la necesidad de cambios tanto en el área de sistemas como en procesos de documentación jurídica, CRM (*customer relationship management*), control e información directiva y se puso énfasis en la necesidad de reducción de ciclos de entrega de productos, la facturación, la cobranza, el control de gasto, la política de inventarios, el costeo de servicios y la reevaluación de plataformas de negocio.

Mayormente dichas actividades recayeron en las oficinas corporativas en sus distintas áreas; sin embargo, ya se tenía conocimiento de que las distintas direcciones foráneas atendían una forma de operación disímil y su crecimiento no había contado con los criterios de operación estrictos que deberían seguirse necesariamente a partir de la reducción de márgenes de contribución que padecía el grupo, atendiendo directivas del nuevo gobierno corporativo.

Independientemente de que los cambios eran necesarios y así lo comprendían directivos y empleados, se encontró que el sistema de incentivos existente, que era importante en su monto, no estaba siendo formativo y no era aprovechado como una muy útil herramienta de cambio que permitiera alinear la estrategia de la empresa con el comportamiento esperado de los empleados; por ello se analizó cambiarlo para así modificar conductas, impulsando los cambios necesarios.

Enseguida se citan las expectativas de cambio y sus enfoques:

- a) *Incrementar la rentabilidad mediante la racionalización de costos y gastos.* Revisar detenidamente los hallazgos de auditoría para definir metas y métricas de actuación, asignando prioridades en los indicadores a modificar y estableciendo objetivos realizables gradualmente.
- b) *Homologar operación de las unidades de negocio.* Para enfocar dicha situación, la dirección de la empresa asignó a uno de sus directores regionales para que,

en coordinación con la misma y con la dirección de finanzas y la de recursos humanos, se unificarán criterios de actuación y sistemas y procedimientos y obtuvieran las mejoras a definir a partir de las auditorías mencionadas anteriormente con una amplia visión descentralizada que consideraba las diferencias de mercados y las restricciones que pudiese haber en cada región geográfica, a diferencia del corporativo.

- c) *Fomentar conciencia de la necesidad de cambio y enfocar esfuerzos.* Realizar una campaña de amplia y consistente difusión, enfatizando aspectos como la congelación de tarifas y la afectación de las mismas en los márgenes de operación, y en la necesidad de optimizar resultados, recursos y gastos reorientando los esfuerzos de todas las áreas.
- d) *Alinear meta de productividad con un nuevo sistema de compensación.* Describir y ponderar los efectos y consecuencias de las actividades a mejorar, analizar métricas para evaluar la efectividad de los cambios a realizar y establecer prioridades para, con base en lo determinado, reorganizar el sistema de compensación, alineándolo a la estrategia de la empresa.

Dado el número de variables a modificar y el deseo de obtener un cumplimiento estricto de los objetivos señalados, se determinó que una vez instauradas las distintas metas serían evaluadas semestralmente en el término de un ejercicio, y habiendo sido satisfechas algunas de ellas, se modificaría su valor de ponderación para dar cabida a las nuevas.

Hallazgos de auditoría. Su descripción

En lo relativo al desarrollo interno de la empresa, los ingresos por ventas, el desarrollo de productos y la participación en el mercado excedían las expectativas planteadas y asignadas por la dirección general, mismas que eran aprobadas por las direcciones corporativas del grupo al que pertenecía Data Net; no obstante, había un desfase con los procesos de soporte del negocio que había que corregir en vías de lograr una homologación con las empresas del grupo y también en función de una sana administración que, además, preveía una congelación de tarifas en el servicio medido de telefonía y un descenso en las tarifas de larga distancia, productos ambos que significaban más de 60% de los ingresos del grupo, situación que hacía perentorio el desarrollar nuevas tecnologías, ampliar la base de clientes y establecer un programa de ahorro y optimización de recursos de todas las empresas filiales.

Dentro del esquema anterior, hacia finales de 2001 se realizaron auditorías que, para propósitos internos se usarían, además de corregir las deficiencias, para determinar mejores prácticas.

Entre los hallazgos que se consideraron relevantes, estaban:

1. Inadecuada estructura organizacional de las direcciones regionales (ocho) de acuerdo con los ciclos operativos y administrativos, para que la operación y el flujo de información se realicen conforme a políticas corporativas, atendiendo lineamientos y requerimientos de la propia dirección regional.
2. Subcontratación de personal no autorizado por recursos humanos del corporativo.
3. Compras previas a la liberación de órdenes de venta.
4. Liberación de proyectos sin contrato y/o anticipo del cliente.
5. Cancelación de proyectos que representaban incremento de inventarios sobre pedido a clientes por aproximadamente 20 millones de pesos al momento de la auditoría.
6. Proyectos entregados y contratos de mantenimiento no facturados por aproximadamente 26 millones de pesos con antigüedad muy superior a la prestación del servicio.
7. Proyectos entregados como promoción a prueba de 60 días, operando y sin facturar hasta 12 meses.
8. Antigüedad entre orden de venta y facturación (compra a proveedor *vs.* cuenta por cobrar al cliente) muy superior a 60 días establecidos como ciclo operativo.
9. Productos y servicios facturados con retraso o bien refacturados con gran retraso y deficiencias de control en emisión de notas de crédito.
10. Cartera con antigüedad de saldos mayor de 90 días llegaba al rango de 50% del total de la cartera.
11. *Backlog*: entregas de proyectos fuera de tiempo que, adicionalmente al malestar del cliente y a penalizaciones, representaban endeudamiento con proveedores pero no facturación y cobro por falta de entrega. Los proyectos retrasados llegaban al 42% del total de pedidos.
12. Inventario de equipo en soporte (préstamo) a proyectos vendidos pero pendientes de recibir y entregar.
13. Promedio de 2,300 equipos dañados en garantía sin procesar, respectivamente, sin descontar a proveedores.

Ponderación de problemas y establecimiento de objetivos

Los aspectos arriba mencionados destacaron no solamente por su impacto económico inmediato o mediano, interpretando este último en cuanto a la percepción y reacción del mercado respecto de los servicios ofrecidos, sino como los síntomas para replantear y medir los procesos ya existentes, tales como:

- a) Consistencia y control de la estructura organizacional. Sus políticas y procedimientos.
- b) Ciclo de operación y subprocesos, es decir:
 - i. Ventas. Sus alcances y requerimientos a cumplir.
 - ii. Consultoría y Diseño. Su compromiso de calidad en el diseño de soluciones y la oportunidad en la entrega de propuestas.
 - iii. Logística. Sus compromisos de entrega de equipos y enlaces.
 - iv. Administración de proyectos. La definición de alcance de cada proyecto previo a presentación al cliente, negociación interna y externa y seguimiento del mismo.
 - v. Jurídico. La reformulación de contratos y establecimiento de procedimientos con las áreas de ventas, administración de proyectos y operaciones, así como el compromiso de respuesta a distintas áreas.
 - vi. Facturación. Su compromiso de identificar refacturaciones y documentación pendiente de liberar, y coordinación con las áreas pertinentes.
 - vii. Operaciones. Su compromiso en la entrega en tiempo y forma de cada proyecto. Su compromiso en atender los procedimientos de entrega de proyectos y servicios diversos y la regularización de proceso de equipos a devolver al proveedor para negociar bonificaciones.
 - viii. Cobranza. Su compromiso de depurar las cuentas al cobro, clasificarlas, supervisar su recuperación coordinándose con las diferentes direcciones regionales y la dirección comercial, proponer política coercitiva de cobro.
 - ix. Finanzas. La coordinación en el replanteamiento de los procesos en conjunto con las direcciones de área del corporativo y las direcciones regionales. Replanteamiento de los procesos que incidían en su propia área.

Enfoque matricial

Si bien los replanteamientos de procesos se consideraban como una responsabilidad de las distintas áreas del corporativo, era necesario considerar que las direcciones regionales tenían características particulares que las hacían diferir entre ellas mismas y entre todas ellas y el corporativo, en tanto que no contaban con una infraestructura similar y el mercado que atendían presentaba también sus propias peculiaridades; por tanto, se decidió que cada área corporativa iniciara con el análisis y replanteamiento de procesos y que su funcionalidad fuera revisada por los directores regionales para hacer las adecuaciones necesarias para su operación.

El proceso. Integración de evaluación de desempeño, sistema de retribución y divulgación de la estrategia

Lo anterior, es decir, tanto la difusión de los hallazgos de auditoría como la ponderación económica de sus consecuencias a corto y mediano plazos, formaron la parte inicial de una estructurada campaña de comunicación al comentarse dicha información en cada área, en toda la empresa. En este punto, la dirección general de la empresa decidió nombrar a un director regional que se responsabilizaría de uniformar los procesos foráneos apoyando al resto de direcciones regionales para que, en conjunto con el director de finanzas y el de recursos humanos, enfocaran las acciones a seguir desde la óptica del corporativo.

Dentro de los primeros trabajos y con la tónica de concientizar a todo el personal, las distintas direcciones corporativas solicitaron a sus respectivos gerentes las propuestas para corregir la problemática dentro de sus áreas, cuestión en la que participaron sus colaboradores, obteniéndose así las actividades clave que, al relacionarse en el ciclo operativo, llegarían a dar soporte al control directivo.

Por su parte, el equipo directivo asignado a la reestructura ponderaba las propuestas que iba recibiendo, al tiempo que discutía la forma más eficiente y realista de medirlas de manera sistémica; atendiendo premisas como el que tanto las acciones a desempeñar fueran claras y específicas, ventilando diferencias o problemas no resueltos y haciendo que la gente estuviera informada de cómo las mediciones se relacionan con el panorama completo de la empresa; para ello se pensó en un sistema de evaluación de la gestión e incentivos en función de la estrategia de reestructura.

La dimensión de la tarea asignada y la serie de cambios que requería la participación de todos los empleados, llevó a discusión la necesidad de replantear también el sistema de compensación que incluía un importante monto de remuneración flexible, cuyo pago atendía propósitos ligados a la necesidad que la empresa había tenido en la década anterior en el sentido de atraer y retener talento competitivo en una industria en amplio desarrollo, pero que sin embargo no se había actualizado en función de objetivos medibles y acordes con las cambiantes necesidades de la organización; fue así como, tras una extensiva revisión, se determinó analizar el sistema de compensación total y reformarlo alineándolo a la evaluación de desempeño sin dejar de atender la misión, la visión y los valores de la compañía.

Con lo anterior se procedió a la definición de metas ambiciosas pero asequibles a cada empleado y respectivamente a su área, atendiendo el hecho de que desde que fueron contratados se establecieron sus conocimientos y habilidades dentro de su nivel en la empresa. Dichas metas se ligarían a una retroalimentación y, en su caso, a un reconocimiento oportuno. Cada gerente difundiría las métricas de evaluación y se esperaba, y así se les hizo saber, que cada uno exhibiera su capacidad de liderazgo y proveyera dirección a sus colaboradores.

De la recopilación de las metas propuestas por cada área se hizo una discriminación y se llegó a una plantilla de 37 métricas emitidas por seis distintas áreas corporativas, a las que en una segunda ronda se estableció con el grupo directivo y gerencial la forma en que se expresarían, determinándose el formato según se ejemplifica enseguida.

Cuadro 2
Métricas, un ejemplo

MÉTRICAS ÁREA COMERCIAL				
Métrica	Emisor	Unidad	Receptor/ Interacción	Metas de Calidad
Formulación del Pronóstico de ventas a 30, 60 y 90 días por Sector, plataforma o producto, D. Regional y vendedor.	Ventas	% de asertividad	Dirección Comercial	> 75%

Fuente: información elaborada por la empresa.

Si bien el número de métricas aparentaba ser elevado, su aplicación no sería de uso general, como se verá mas adelante, sino que era ajustable a las áreas que las habían emitido en relación con el cambio esperado en toda la empresa; para mayor abundamiento, se consideró que habría casos en que al principio del periodo a evaluar, cada gerente formularía con su director respectivo algunas actividades que no están dentro de lo mencionado, aunque serían útiles para medir la actividad de determinado grupo de colaboradores, siempre atendiendo el enfoque y formato expresado arriba y explicándolo detalladamente al personal a evaluar.

Un caso aparte fue la manera de medir la asertividad. Este concepto, en el caso de las métricas en el rubro comercial, se determina a través del efecto positivo sobre las compras adelantadas. A continuación se muestra este ejemplo por medio del cuadro 3.

Cuadro 3

MÉTRICAS COMERCIAL				
Métrica	Emisor	Unidad	Receptor/ Interacción	Metas de Calidad
Pronóstico de ventas a 30, 60 y 90 días por Sector, plataforma o producto, D. Regional y vendedor.	Ventas	% de asertividad	Dirección Comercial	> 75%
Facturación al cierre del periodo (mensual, trimestral, semestral y anual).	Ventas	% de cumplimiento	Admón. de Proyectos, Facturación	> 80%
Regularización de Contratos	Ventas	%	Jurídico.	> 80%
Plan de Cuenta (CRM)	Ventas	# de planes	Dirección Comercial	> 95%
Rezago (Cartera Vencida)	Ventas	%	Cobranza	< 10%

Fuente: información elaborada por la empresa.

1. Énfasis en asertividad de pronósticos. Su *efecto positivo*: compras adelantadas para proyectos o licitaciones dando ventaja ante la competencia. Su *efecto negativo*: inversión no utilizada, mercancía de lento movimiento y finalmente obsolescencia y destrucción de inventario.

2. Plan de cuenta: CRM (*customer relationship management*). Incrementa y difunde el conocimiento de cada cliente, último contacto, planta instalada, necesidades a corto y mediano plazos.

Efectos del cambio

La ejecución de la estrategia inició en enero de 2002 e incluyó resultados que se fueron dando hasta el 31 de diciembre de 2004. En ese lapso se hicieron seis evaluaciones que, como ya se explicó, fueron afinándose, bien porque se lograban los resultados esperados y se requería enfocar nuevas metas, o porque variaba la ponderación o la calificación intrínseca de las mismas, pero también porque se encontraba que algunas de las métricas no estaban bien fundamentadas desde el punto de vista de la responsabilidad directa que pudiese tener el grupo o unidad de negocio en la obtención de la calificación, como son los casos siguientes:

- a) Relación de número de empleados *vs.* monto de ingresos anual.
Una lectura ligera de esta métrica pareció sencilla en su medición y fue aceptada en principio; sin embargo, lo dispar de los resultados entre las nueve unidades de negocio mostró el efecto que sobre la ecuación tenían tanto:
 - i. El potencial de mercado de cada unidad de negocio.
 - ii. El número de sitios de servicio a atender sin poder registrar el ingreso respectivo, pues éste provenía de clientes pertenecientes a otras unidades de negocio, lo que representaba el tener más empleados (ingenieros y administradores de proyecto) cuyo número distorsionaba la relación con el monto anual de ingresos. En promedio, en ese entonces se estimó que 62% de los servicios prestados por las distintas direcciones regionales foráneas no correspondían a clientes propios.
 - iii. El número de empleados que ya existía en cada unidad de negocio era una *situación dada*, cuya reducción o ampliación debería atender un análisis más profundo, incluyendo los puntos anteriores y en concordancia con políticas de la organización en cuanto a la administración de los recursos humanos, enfocada hacia una futura operación sinérgica con la empresa principal del grupo.
- b) Utilidad de operación.
En principio también esta métrica pareció aceptable, hasta que se obtuvieron los primeros resultados dispares en los que, si bien se encontró que el

costo de ventas en el caso de la línea 1 (productos y equipos) no tenía problema de identificación a cada unidad de negocio, en el caso de los servicios de la línea 2 el costo no estaba preparado para contabilizarse por unidad de negocios, pues se trataba de una red nacional cuyos enlaces de transporte se alquilan y por esos enlaces se transmiten distintas plataformas de servicios que no eran vendidos por todas las unidades, pero que sin embargo todos ellos requerían del soporte total de ingenieros y equipos distribuidos en las nueve unidades de negocio.

En su oportunidad, el grupo directivo a cargo de la estrategia discutió ampliamente la conveniencia de establecer un costeo por actividades para facilitar el control preciso de ambas métricas; sin embargo, ante la prevista homologación de funciones y sistemas con otras filiales del grupo, se definió no adaptar nuevos procesos a las dos métricas en un entorno en que se buscaba la simplificación.

Lo anterior no obstó para encontrar el índice de permitiera medir la rentabilidad de cada unidad de negocio dentro de condiciones dadas al inicio de la estrategia y en función de las responsabilidades y los recursos que cada unidad tenía para cumplir con ellas. La medida establecida buscaba sintetizar dos compromisos de cada centro de utilidades, es decir:

- i. Cumplimiento de presupuesto de ventas.
- ii. Control de gastos generales o porcentaje de gasto real sobre presupuesto.

La métrica que representó a ambas fue una relación orgánica a conservar entre el total de ventas netas en relación con el total de los gastos generales, casos ambos sobre los que tenía amplia responsabilidad el grupo a calificar. Cabe observar que aún en este punto se sostuvo otra discusión y más análisis para encontrar la medida, pues, dada la naturaleza de los distintos mercados en el territorio nacional y el tamaño de la operación y por tanto el volumen de gastos generales de cada unidad de negocios, no era conveniente establecer una métrica genérica promedio y por lo mismo se definió que la medición de cada unidad se haría contra sí misma, comparando su resultado actual contra el obtenido en el ejercicio completo de 12 meses atrás.

También en el transcurso del mismo periodo cambió el sistema de retribución flexible que partía de un pago de incentivos derivado del logro de metas mayoritariamente individuales, pagaderas solamente en caso de que el grupo

o unidad de negocio rebasara un 80% de calificación, una situación inconexa entre los intereses empleado-grupo-empresa que implicaba que aquéllos cuyo desempeño lograba altas calificaciones quedaran sin bono al no lograrse la meta grupal, aunque, de rebasarla, cada individuo que obtuviera arriba de 80 puntos de calificación obtenía su bono en función de su puntaje personal.

Lo anterior se mejoró al situar la meta grupal con un límite mínimo aceptable de hasta 60%, pero este porcentaje, como se explicó antes, se aplicaba directamente a toda cantidad que excediera de 80 puntos de calificación personal.

Es importante mencionar que en caso de que la persona no obtuviera la calificación mínima esperada, se le hacía llegar una carta de la dirección general con la que se le alentaba y se le pedía superar todo escollo y lograr resultados para el próximo periodo para con ello asegurar su permanencia en la empresa. La misma recomendación se hacía a los responsables de grupo, gerentes o directores.

Previo a la descripción de los efectos del cambio, consideramos interesante hacer una breve semblanza de lo que el autor Charles Horngreen cita como algunos principios en el apartado relativo al futuro de los sistemas de control administrativo:

1. Siempre hay que suponer que los individuos se inclinarán en la dirección de sus propios intereses.
2. Diseñar incentivos de tal forma que los individuos se dediquen a cuidar su interés propio al tiempo que logran los objetivos de la organización.
3. Evaluar el desempeño real con base en el desempeño esperado, revisado con la producción real alcanzada.
4. Considerar tanto el desempeño financiero como el no financiero (corto/largo plazo).
5. Acomodar las medidas de desempeño a lo largo de toda la cadena de valor de la compañía.
6. Revisar periódicamente el éxito del sistema administrativo.
7. Aprender de los éxitos (y fracasos) de la implantación de los controles administrativos.

Efectos cualitativos

La formación de equipos de alto rendimiento y la influencia que en ellos tienen la vinculación de estímulos con aspiraciones personales y metas precisas y asequibles, aumenta la probabilidad de logros superiores. Este conjunto de ideas está mejor expresado así:

La motivación de un jefe y de un grupo de trabajo para alcanzar un conjunto de metas está invariablemente unida a estímulos vinculados con las aspiraciones, y cuanto mayor sea la convergencia entre las aspiraciones laborales de los integrantes del equipo, del jefe y de la compañía, mayor será la motivación y también la probabilidad de alto rendimiento [...] El estímulo es un

diminuto paquete de energía que desencadena un gasto de energía muy superior. La liberación de energías motivacionales requiere de ese estímulo.

Algunos de los resultados del estudio de clima laboral que anualmente se levantaba en la empresa, mostraban relación con los cambios en la estrategia de evaluación y pago de incentivos, como se explica enseguida:

- I. Se creó un entendimiento común de los objetivos de la empresa al alinearse la estrategia del negocio con el plan de incentivos.
- II. Se estimuló el sentido de satisfacción y pertenencia a una determinada unidad de negocio al poder reconocer sus avances y comparaciones contra la media de la empresa, todo ello basado en medidas que se percibían justas.
- III. Se conceptualizaron medidas objetivas de calidad tanto de eficiencia en la operación como de servicio posventa al cliente; con ello se creó conciencia de los requisitos a cumplir para mejorar la calidad prestada en entregas y servicios.
- IV. Se impulsó el trabajo en equipo al:
 - Eliminarse evaluaciones subjetivas.
 - Desarrollar las diferentes etapas del plan de una forma participativa, lo que facilitó la difusión y aceptación de la necesidad de cambio, basándose tanto en el concepto intrínseco de la austeridad como en el valor importante de la empresa, fundamentado en efectos fácilmente comprobables tanto la disminución y congelación de tarifas básicas del grupo como en la cuantificación de los costos incurridos en los que cabía la participación de cada unidad de negocio.
 - Facilitar que con la nueva forma de pago de bono por desempeño se destacara la actuación personal sin desligarla de los resultados grupales, motivando con ello un sano y muy claro interés en la mejora de los resultados de su unidad de negocio.

Efectos cuantitativos

En términos generales, se buscó la mejora de ingresos y la mejor aplicación de los recursos, lográndose las mejoras en el control de la operación, que a su vez reflejan eficacia en la ejecución de la estrategia validando así la idea de hacer más con menos, como enseguida se explica:

- En relación con la rentabilidad, resalta la gran diversidad de tamaños de operación de cada unidad de negocio, y de ahí la importancia de medir el desarrollo de sus ingresos, de sus gastos y la relación que guardaban entre ambos como una medida de su eficiencia, comparada contra sus propios ejercicios anteriores.
- La medición anterior destaca casos particulares (HLLO) en los que en dos años la venta se incrementó un 92% y *sus gastos disminuyeron* en 2.6% en relación con dos años atrás. El único caso (CHI) en que hubo incremento de gastos por 5.4%, sus ventas se incrementaron 123.7% en el mismo periodo.
- Asimismo, resulta interesante observar cuando el mercado de MTY es “maduro”, en tanto que sus ventas no se modifican sensiblemente en dos años, aunque sus gastos disminuyeron 26%, con lo cual al cierre de 2004 éstos representaron 7.3% de sus ventas.

Conclusiones

De acuerdo con las interrogantes que planteamos en el principio de esta investigación, que exploraban la posibilidad de determinar un sistema de evaluación de desempeño para facilitar un cambio en la estrategia de la empresa, dentro del marco de la visión, misión, valores y objetivos de su plan de negocio, alineado todo ello con su plan de compensación, nos planteamos el objetivo de identificar el plan de retribución flexible vigente al inicio del periodo de la investigación, sus variables determinantes para el pago de esa retribución, su relación con el desempeño y los resultados a esa fecha.

En primera instancia, el diseño metodológico incluyó una revisión de conceptos, y para ello empleamos la herramienta metodológica de análisis de contenidos en donde, en términos generales, podemos citar que lo relevante para esta investigación son los conceptos citados en el apartado: “Avances en la teoría de gestión del desempeño. Un método de evaluación de desempeño y fijación de incentivos”.

En una segunda instancia, se efectuó un análisis sectorial para establecer el contexto de la empresa objeto de esta investigación y su desarrollo tanto externo como interno. Enseguida, y partiendo de los hallazgos de una auditoría interna efectuada a la empresa, obtuvimos la definición del problema central y se propusieron las expectativas de cambio, a partir de lo cual el equipo responsable de la estrategia implantó un proceso que contiene las siguientes etapas:

- Ponderación de problemas y establecimiento de objetivos.
- Integración de elementos de evaluación de desempeño con el sistema de retribución y la divulgación de la estrategia.
- Implantación de métricas conducentes a la corrección de problemas o deficiencias y establecimiento de estándares de actuación.

Los resultados del proceso se ven reflejados tanto en aspectos cualitativos como en los cambios de visión, misión y valores, y en los conceptos expresados como índices de desempeño a evaluar, en los ajustes a estos últimos y lo evidenciado en los indicadores siguientes:

- Rentabilidad por unidad de negocio.
- Reducción de cartera en riesgo.
- Apego a estándares de actuación.

Como un comentario personal respecto a esta investigación, podemos derivar que la evaluación del desempeño de los subordinados es una tarea administrativa sumamente difícil; sin embargo, considerando las experiencias encontradas y aplicando el cuidadoso conocimiento que se desprende de ellas en equipos de trabajo con cierto nivel de madurez, se hace viable la mejora de resultados económicos y los niveles de satisfacción al combinar una correcta dirección con los elementos citados en esta investigación dentro de un modelo dinámico de evaluación de la gestión.

Referencias bibliográficas

- Foote, C. (1997) *Defining Performance in a Performance Management System*. Texas: University of North Texas-Center for the Study of Work Teams. <http://www.workteams.unt.edu/old/reports/Foote.html>. Consultado el 4 de abril de 2006.
- Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, D. (2002) *Administración, un enfoque basado en competencias*. México: Thomson Learning.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hersey, P., Blanchard, K., y Johnson, D. (1996) *Administración del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. (1959) *The Motivation to Work*. Nueva York: John Wiley and Sons.

- Horngreen, et al. (2001) *Introducción a la contabilidad administrativa*. México: Pearson Educación.
- Jackman, J., y Strober, M. H. (2003) "Fear of Feedback", *Harvard Business Review*, 1 de abril.
- Knight, F. H. (1935 [1922]) "Ethics and the Economic Interpretation", *Quarterly Journal of Economics*, núm. 36, pp. 454-481. Nueva York: Harper & Brothers.
- Locke, E. A., Saari, L. M., Shaw, K. N., y Latham, G. P. (1981) "Goal setting and task performance: 1969-1980", *Psychol. Bull.*, núm. 90, pp. 125-152. Maryland: University of Maryland-College of Business and Management/Department of Psychology.
- Maslow, A. H. (1954) *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper.
- McGregor, D. (1994 [1960]) *El lado humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Niebrugge, V., (1992) *Declining employee morale: Defining the causes and finding the cure*, Nova group.
- Pereira, F., Ballarin, E., et al. (2000) *Contabilidad para dirección*. España: Ediciones Universidad de Navarra.
- Pérez López, J. A. (1991) *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal*. Madrid: Rialp.
- Pfeffer, J. (2002) *Seis mitos peligrosos sobre el salario*. Bilbao, España: Ediciones Deusto.
- Popper, K. R., y Eccles, J. C. (1977) *The Self and its Brain*. Londres: Springer International.
- Rawls, J. A. (1972) *A Theory of Justice*. Oxford: Oxford University Press.
- Robbins, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Schwetzer, R., Ordóñez, J. y Douma, S. (2004) "Goal setting as a motivator of unethical behavior", *The Academy of Management Journal*, vol. 47, pp. 422-432.
- Smith, A. (s/f) *The Theory of Moral Sentiments*, Library of Economics and Liberty. Consultado el 15 de mayo de 2006. <http://www.econlib.org/library/smith/smms1.html>.
- Strauss, G., y Sayles, L. (1971) *Los problemas humanos de la dirección*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Valero, A., y Lucas, J. (1997) *Política de empresa, el gobierno de la empresa de negocios*, Eunsa.